

セブン & アイグループにおける IT メタケイパビリティの発展と展開

向 正道

目 次

1. 研究の目的
2. IT メタケイパビリティの定義と分析フレームワークの構築
3. 事例分析—セブン-イレブン、イトーヨーカ堂、セブン銀行
4. ディスカッション

1. 研究の目的

資源ベース論 (RBV) では、模倣困難な資源を保持することが競争優位の源泉であると言われている (Barney, 1991)。その中でも、他社より優れた能力 (ケイパビリティ) の獲得は重要であり、例えば、先進的な製品を生み出す能力や効率的な物流の仕組み等に見られる。これら優れた業務パフォーマンス、ひいては企業の業績につながる能力は、市場から調達できるものではなく、時間をかけて企業内で獲得する必要があるといわれている (Dierickx and Cool, 1989)。例えばトヨタ生産方式はその一例である。他社が、例えばカンバン方式の模倣により、トヨタ自動車の工場と同等の成果を発揮することは非常に困難であると言われている。これは、トヨタ生産方式のある業務の側面を模倣すれば効果が発揮されるというものではなく、関連する業務プロセスとの調整や、組織の行動パターン等、時間をかけて獲得していかななくてはならない要素が含まれているからである (藤本等, 2007)。

トヨタ生産方式等に代表される優れたケイパビリティの存在は多くの研究にてなされているが、IT (情報技術) に関するケイパビリティ、つまり、企業が IT を組織内で活用する優れたケイパビリティについてはどうだろう。先行する研究では、IT そのものは模倣困難なケイパビリティではないといわれている (Clemons and Row 1991; Mata et al., 1995 等)。確かに、多くの IT は市場から調達可能であり、競合他社によって容易に模倣される。また、情報システムを構築する IT 面の技術的なスキルについても同様のことが言え、すぐれた技術者についても IT ベンダー等を通じ調達可能であろう (Mata et al., 1995)。つまり、モノや人そのもののスキルは、差別化の要因とは言い難い。

では、製品開発やマーケティング等のケイパビリティ同様、ITに関連したケイパビリティは存在するのであろうか。IT自体は直接的な業務パフォーマンスや業績との関係を説明するのが難しい (Melville et al., 2004)。ただし、どのような IT (先進的 IT、汎用的 IT) をどのように企業の業務プロセスの中に組み込んでいくかで、企業の業績に与える影響は異なるだろう (Mukai and Negoro, 2010)。つまり、ITは企業の競争優位に貢献する可能性を持つが、ITのビジネスへの組み込み方次第であり、まさにこの組み込み方がケイパビリティとなり企業間の差を生むと考える。本研究では、ITが競争優位に貢献しているといわれている企業 (セブン-イレブン、セブン & アイグループ各社) を事例として取り上げ、「ITメタケイパビリティ」という概念を用いて ITに関連したケイパビリティへと接近していく。

2. ITメタケイパビリティの定義と分析フレームワークの構築

2.1. ITメタケイパビリティの定義

根来 (2004)、Mukai and Negoro (2010) は、「仕組」の概念を用いて、ITが差別化に貢献するメカニズムを説明してきた。「仕組」は差別化システム (根来, 2004) 内の、特にある業務機能のパフォーマンスに貢献する部分システムとしてあらわされ、RBVという「資源」と業務上の「活動」の組み合わせからなる⁽¹⁾。ITはこの仕組の中に組み込まれることにより、優れた業務上のパフォーマンス (例えば売れ筋商品の発注比率、新製品市場化のリードタイム等) に貢献する。優れた業務パフォーマンスをもたらすという定義においては、ケイパビリティの概念 (特定のタスク・活動を行う能力 Helfat, 2007) とも共通点が見られる。ある意味、仕組は資源と活動の関係を示すことにより、ITから優れた業務パフォーマンスがもたらされるメカニズムの説明力を増したものである。

ここで、ケイパビリティには二つの階層があると言われている。Collis (1994) は、優位性を持つ業務機能としてのケイパビリティ (lower-order capability) と、業務機能や資源の価値を向上させるケイパビリティ (higher-order capability) に分けてケイパビリティを捉えている。同じく、Winter (2003) は、オペレーショナルなケイパビリティ ('zero-level' capabilities) とダイナミックケイパビリティ ('higher-order' capabilities) に分けてケイパビリティを捉えている。ともに、業務機能そのもののケイパビリティと、それらを獲得・維持・革新するケイパビリティは異なるという考え方である。

差別化システムやその部分システムとしての仕組は、差別化をもたらす資源と業務機能 (活動) の関係を図式化したものであり、Collis (1994) の lower-order capability、また Winter (2003) の zero-level capabilities に相当する。つまり、差別化システムとは別の次元に、差別化システムや仕組を構築、維持、成長させるケイパビリティが存在すると考えられる。根来

(2008) は、もうひとつの階層を仕組の維持・強化、また変化を実現するシステムとして捉え、二つのメタシステム（維持・強化システム、革新システム）を提案している。

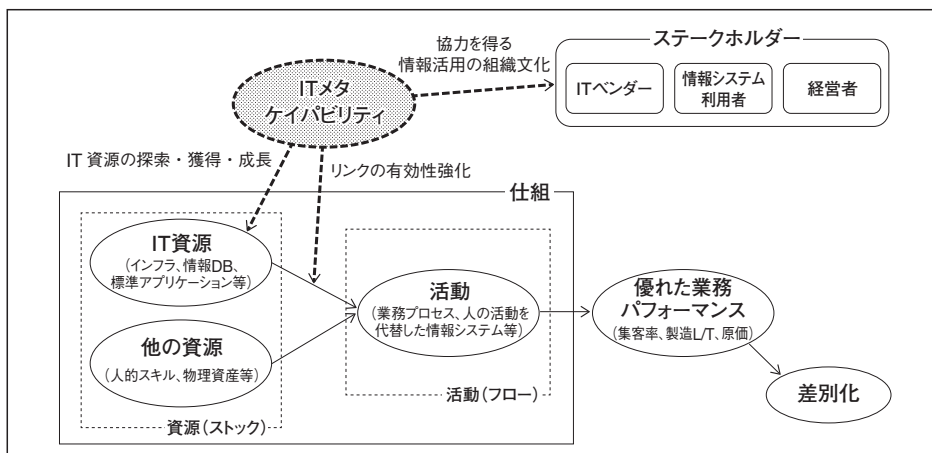
ここでITに話を戻すと、ITは仕組に組み込まれることによって、ある業務パフォーマンスの優位性に貢献する（Mukai and Negoro, 2010）。ただし、ITそのものは外部から調達可能であり、競合他社から模倣が容易である。つまり、ITがストックを構成する（例えば、先進の大規模ネットワーク網を構築する、自社独自情報からなる顧客データベースを構築等）、また業務そのものを人からITへの代替、また新たなITによるサービスを作り出す（例えば、出荷指示の自動化、ECによる受注等）ことにより、ITが何らかの価値をもたらすが、ITが差別化に貢献するためには、ITが仕組の一部として組み込まなくてはならない。このITを仕組に組み込むケイパビリティ（ITメタケイパビリティと呼ぶ）の企業間の差が、ITの活用の有効性の差となって出てきていると考えられる。

本稿では、ITメタケイパビリティを、「IT資源を探索・獲得し、活動に結び付けることにより、IT資源の有効性を拡大する能力」と定義する。

2.2. ITメタケイパビリティ分析フレームワークの構築

ITメタケイパビリティは、仕組の構成要素である資源と活動に影響するケイパビリティとして、「IT資源（ITインフラ、企業固有のデータベース）そのものの探索・獲得・蓄積」するケイパビリティと、「IT資源－活動間のリンク有効化」するケイパビリティに分解できる。また、IT資源、IT資源が組み込まれた活動、最終的な企業および業務パフォーマンスは、それぞれ、ITベンダー、情報システム利用者、経営者と関係する。これら「ステークホルダーとの調整（合意・協力）」するケイパビリティもITメタケイパビリティの構成要素と考えられる。図1に仕組、ステークホルダーとITメタケイパビリティの関係を示す。

図1 ITメタケイパビリティと仕組・ステークホルダー



ここで、IT 資源については、向 (2011) に示される 3 つの資源に置く⁽²⁾。

- 製品・サービス、またはビジネスにイノベーションをもたらす、企業の戦略に効果的な IT インフラ
- 事業に有用な情報資産
- 事業横断的な共通アプリケーション

また、図 1 より IT メタケイパビリティを以下の 3 つと仮定する。合わせて IT メタケイパビリティ分析の視点についても示す。

- IT 資源の探索・獲得能力：企業の戦略に貢献する IT の獲得
 - 企業の戦略に効果的な IT の探索し、他社より先に獲得する能力（先進的 IT の獲得力）
 - 大幅なコスト減、IT 面のサービスの向上力
 - 事業に有用となる情報の獲得・蓄積力
- 活動へのリンク能力：企業の戦略に対する IT の組み込み
 - 業務パフォーマンスを向上させる IT の効果的な組み込み
 - 有用な情報の定義、情報を活用する取り組み
- IT ステークホルダーとの調整能力：組織的な IT 有効化にむけた取り組み（ステークホルダーは、社内：経営者、利用者 社外：IT アウトソーサー、IT ベンダー等⁽³⁾を示す。）
 - ビジネスの成功要因と IT 戦略の整合性確保
 - IT 戦略の推進力・リーダーシップと社内の協力関係の醸成
 - 外部 IT ベンダー、IT アウトソーサーとの強い協力関係の獲得

3. 事例分析—セブン-イレブン、イトーヨーカ堂、セブン銀行

IT メタケイパビリティの検討に際し、IT が競争優位に貢献している企業を事例として取り上げる。その代表として、セブン-イレブンを取り上げ⁽⁴⁾、IT メタケイパビリティの発展経路について分析を行う。合わせて、セブン-イレブンを通じて獲得された IT 資源、IT メタケイパビリティが近接する業種であるイトーヨーカ堂、また異業種であるセブン銀行にどのように展開されたかの分析を行う。

3.1. セブン-イレブンにおける IT 資源、IT ケイパビリティの構築

セブン-イレブン創業当初は、イトーヨーカ堂の基本的な考え方を継承して事業が開始さ

れた。たとえば、店舗については直営店として資産を持たない方式や、利益重視・低コストオペレーションの考え方、また単品への着目やコンピュータによる効率化への着眼⁽⁵⁾はセブン-イレブンの初期の事業運営方針に組み込まれ⁽⁶⁾、その後の経路的な発展につながっていく。

セブン-イレブンは 1973 年に創業し、1978 年には店舗数が 500 店を超える。多店舗運営の効率面から 1978 年に独自の発注端末「ターミナルセブン」、また 1980 年には国内の規制をかわし、海外の VAN を利用したベンダーとのネットワークを構築する。さらに、1982 年には国内小売業でも最初となる POS とターミナルセブンの発展形として EOB⁽⁷⁾の導入を始める。この先、初期システム導入を支えた IT ベンダーとの関係を強め、先進的な IT 機器、大

表 1 1995 年以前におけるセブン-イレブンの IT 資源・IT メタケイパビリティ

仕組／ITメタケイパビリティ	特徴
IT 資源と仕組	<ul style="list-style-type: none"> ・ チーム MD (ベンダー開発力 + 大規模データウェアハウス → 共同開発 → 商品差別化) ・ 仮説-検証発注 (OFC 店舗指導力 + 大規模データウェアハウス → GOT による情報活用の発注 → 売上・在庫回転率) ・ サービスの多様化 (大規模・高速店舗ネットワーク → 低コストな POS による収納決済 → 来店増・売上増)
IT 資源の探索・獲得・蓄積	<ul style="list-style-type: none"> ・ 先進的な技術の獲得力、自社戦略にそった機器、ソフトウェアの独自開発力 ・ ターミナル 7、POS、EOB、グラフ情報分析コンピューター、ST、GOT、ISDN ・ 大規模データウェアハウスの構築 ・ 大規模 IT インフラの構築力 ・ 店舗、本社、ベンダーを含めた大規模ネットワークインフラ構築 ・ 海外 VAN → 専用線 → ISDN 網 ・ 店舗 POS の早期展開
活動へのリンク	<ul style="list-style-type: none"> ・ 現場を理解した情報システムの企画と店舗展開力 (OFC の指導、機器の早期展開) ・ 分析可能な情報量の増加とリアルタイム化に応じて業務パフォーマンスを向上させる
ステークホルダーとの調整	<ul style="list-style-type: none"> ・ パートナー企業との強力な関係 ・ 自社でリーダーシップを持って情報システム導入を進める ・ 多店舗展開を前提したコスト意識

表 2 1995 年以降におけるセブン-イレブンの IT 資源・IT メタケイパビリティ

仕組／ITメタケイパビリティ	特徴 (斜字は強化のポイント)
IT 資源と仕組	<ul style="list-style-type: none"> ・ チーム MD (ベンダー開発力 + 大規模データウェアハウス → 共同開発 → 商品差別化) ・ 仮説-検証発注 (OFC 店舗指導力 + 大規模データウェアハウス → GOT による情報活用の発注 → 売上・在庫回転率) ・ サービスの多様化 (大規模・高速店舗ネットワーク → 低コストな POS による収納決済 → 来店増・売上増)
IT 資源の探索・獲得・蓄積	<ul style="list-style-type: none"> ・ 先進的な技術の獲得力、自社戦略にそった機器、ソフトウェアの独自開発力 (発展) ・ オープンアーキテクチャの採用、衛星通信 windowsNT に手を入れる、軽量 GOT の開発 ・ 大規模データウェアハウスの構築 (発展) ・ 情報量、リアルタイム性のさらなる発展 ・ 大規模 IT インフラの構築力 (発展) ・ 大規模ネットワークインフラ構築と衛星通信の採用 ・ 店舗 POS の早期展開
活動へのリンク	<ul style="list-style-type: none"> ・ 現場を理解した提案型の情報システムの企画・導入 (発展) ・ 業務体験も踏まえた、綿密な店舗業務の分析、情報共有・活用方法のさらなる強化
ステークホルダーとの調整	<ul style="list-style-type: none"> ・ パートナー企業との強力な関係 (維持) ・ 自社でリーダーシップを持って情報システム導入を進める (維持) ・ 多店舗展開を前提したコスト意識 (維持)

規模データウェアハウス、高速ネットワークをベースとして、OFC⁽⁸⁾の店舗指導力の強化、発注精度（売れ筋に絞った発注）の向上、情報を用いた独自商品の開発（チーム MD）が徹底的に追及されることとなる（Mukai and Negoro, 2010）。結果として、他社を大きく引き離す店舗当たりの日販、粗利率がもたらされる⁽⁹⁾。第 4 次総合店舗情報システム（1995 年）までのセブン-イレブンの IT 資源・仕組と IT メタケイパビリティは表 1 のようになる。

その後、1995 年より第 5 次総合店舗情報システムが展開される。第 5 次総合店舗情報システムでは、過去の方角性（単品管理、情報活用による MD 等）を継承し、業務パフォーマンスのさらなる強化がなされている（Mukai and Negoro, 2010）。

たとえば、店舗システムのオープン化、GOT⁽¹⁰⁾の軽量化（当時 995 g）のために、Microsoft 社に直接交渉して、当時まだ連続稼働実績が少なかった WindowsNT のソースコードを協力 IT ベンダーに公開し、独自の 365 日 24 時間稼働する店舗システムを開発した⁽¹¹⁾。また、情報の活用を徹底するため、IT 部門の人員が店舗での実際の業務を分析、また試行することにより最適な情報活用の仕組を構築した⁽¹²⁾。その後のセブン & アイグループへの展開に大きな影響を及ぼす第 5 次総合店舗情報システム（1995 年～）の IT 資源・仕組と IT メタケイパビリティは表 2 のようになる。

セブン-イレブンにおいて、大規模ネットワークの構築、大規模データウェアハウスの多面的活用、先進的 IT の積極的採用、当初からの IT ベンダーとの強い関係が約 20 年にわたり継続される組織学習的な仕組の革新により、競争優位性が経路的に強化されていく（向，2009）。

3.2. イトーヨーカ堂への IT 資源、IT ケイパビリティの展開

近接する業種であるイトーヨーカ堂では、1982 年「業務改革」をきっかけとしてセブン-イレブンの仕組の移転が開始される。業務改革のリーダーは、セブン-イレブン創業時からの実質的リーダーである鈴木敏文氏が就任する⁽¹³⁾。セブン-イレブンで成功した成果を、鈴木氏が業務改革の責任者を兼ねることによりイトーヨーカ堂に積極的な展開が行われる。具体的には、1982 年のスーパーバイザー制導入、1984 年の共同配送、またダイレクトコミュニケーションの導入も進められる。IT 面でも、1982 年の POS、1986 年の発注端末、本社店舗間 LAN、コンピュータグラフィック用ディスプレイの導入が行われる。

また、セブン-イレブンで成功したデータ分析によるチーム MD の手法や単品管理（死に筋排除）についても、イトーヨーカ堂で徹底的に推進されることとなる⁽¹⁴⁾。つまり、セブン-イレブンの核となる情報活用の仕組についても同様に、イトーヨーカ堂へと積極的に移転が試みられている。ただし、他の仕組と異なり、本仕組については成功体験がうまく移転できたとは言い難い。1992 年に衣料品についてチーム MD が展開されることとなるが、いくつかのヒット商品があるものの、必ずしも他社を大きく引き離す成果が出たとは言えない状況

にある⁽¹⁵⁾。実際、2000 年以降も、情報の高度活用が何度か試行されるものの、売上げに占める衣料品の比率は年々減少する傾向にある⁽¹⁶⁾。

その後、2003 年セブン-イレブンは、第 6 次総合店舗情報システムの導入を進める。本システムは、セブン-イレブンだけではなく、セブン & アイグループ企業全体のシステムのレベルアップとコスト削減を狙ったものである⁽¹⁷⁾。本方針は、セブン & アイグループのグループ企業価値の最大化のための、①各事業会社の垣根を排除することでシナジー効果を追求②管理部門統合によりコスト削減を推進、に寄与する。業績が伸び悩むイトーヨーカ堂やデニーズにとって、システムの統合はセブン-イレブン流の店舗運営ノウハウ移植という意味を持っている⁽¹⁸⁾。IT コストは、グループ全体で年間 3 割、5 年で 300 億円の IT コスト削減を目標とし、実際に目標相当の削減が実施される⁽¹⁹⁾。表 3 に IT 資源・IT メタケイパビリティのグループ展開のポイントを示す。

グループ展開に当たり、グループ統合のアプリケーションという新しい IT 資源に対応した、管理業務、業態別業務の標準化がすすめられる。赤ちゃん本舗やそごう・西武百貨店等、有力な企業をグループ傘下に収め、強いブランドの獲得やグループの売り上げ増に貢献するが、セブン-イレブンで獲得された活動へのリンク IT メタケイパビリティはセブン-イレブンではうまく機能しているが、他グループ企業にうまく展開できているわけではない。これは、イトーヨーカ堂の食品以外の売り上げの伸び悩みからもうかがえる。

表 3 第 6 次総合店舗情報システムと IT 資源・IT メタケイパビリティのグループ展開

仕組／ITメタケイパビリティ	特徴（斜字は強化のポイント、下線は新たに創造）
IT 資源と仕組	<ul style="list-style-type: none"> ・ チーム MD・グループ集中購買（ベンダー開発力＋大規模データウェアハウス→共同開発→商品差別化） ・ 仮説－検証発注（OFC 店舗指導力＋大規模データウェアハウス→GOT による情報活用の発注→売上・在庫回転率） ・ サービスの多様化（大規模・高速店舗ネットワーク→低コストな機器によるサービス→来店増・売上増） ・ 低コスト事業展開（グループ統合アプリケーション→多様な業態の有力企業をグループ化・提携→ブランド獲得・来店増）
IT 資源の探索・獲得・蓄積	<ul style="list-style-type: none"> ・ 先進的な技術の獲得力、自社戦略にそった機器、ソフトウェアの独自開発力（維持） 電子マネーへの対応、低コスト ATM の開発 ・ 大規模データウェアハウスの構築力（発展） 情報量、リアルタイム性のさらなる発展 ・ <u>グループ全体の大規模ネットワークインフラの統合</u>（グループ展開） 光ファイバ通信網による大規模ネットワークインフラ構築、無線 LAN の採用 ・ <u>グループ統合のアプリケーション</u>（創造）
活動へのリンク	<ul style="list-style-type: none"> ・ 現場を理解した提案型の情報システムの企画・導入（維持） 綿密な店舗業務の分析、情報共有方法のさらなる強化 ・ <u>管理業務、業態別業務の標準化</u>（創造）
ステークホルダーとの調整	<ul style="list-style-type: none"> ・ パートナー企業との強力な関係の構築（維持） ・ 自社でリーダーシップを持って情報システム導入を進める（維持） ・ <u>グループ展開を前提したコスト意識（3 割削減）</u>（グループ展開）

3.3. セブン銀行への IT 資源、IT ケイパビリティの展開

2001 年 4 月にアイワイバンク銀行（現セブン銀行）が決済専門銀行として設立する。1987 年よりセブン-イレブンで開始した公共料金収納サービスが大きく拡大しており、また当時のセブン-イレブン独自調査「1 万人調査」で、店内に ATM があればもっと便利になるという声が非常に多く聞かれるようになった⁽²⁰⁾。これを受け、他のコンビニエンスストアが銀行との提携による ATM やキャッシュディスペンサー（CD）を設置する中、自ら銀行業務に乗り出すこととなる⁽²¹⁾。

セブン銀行は決済専門銀行であるため、基本的な収益源は ATM における入出金手続きの手数料となる。このため、ATM の設置数、ATM 当たりの利用件数、ATM 1 台当たりの設置コスト、また、接続する金融機関が重要なビジネス上の指標となる。ATM の設置数については、いかに早くセブン-イレブンを中心に ATM の設置数を拡大できるか。ATM 利用件数については、利便性（ATM 設置数、夜間の取り扱い等）の訴求による認知度がポイントとなる。また、接続する金融機関については、ATM 設置数、ATM 利用状況や他行の接続状況がポイントとなる。

IT 面では、ATM の設置面積を抑えるためにセブン-イレブン専用のオーダーメードとし、1 台当たりのコストもできる限り削減した。ATM のコストは、既存ネットワークの活用と WindowsOS の採用により、当時の ATM に対して 1 台当たり 3 分の 1 程度のコストとなった⁽²²⁾。これは、パートナー（Microsoft、NEC、NRI 等）との協力関係の貢献が大きい。また、売上を確保するためには早期にセブン-イレブンを中心とした店舗に展開していく必要がある。店舗への機器の展開ノウハウ等、セブン-イレブンで蓄積した IT メタケイパビリティが

表 4 セブン銀行における IT 資源・IT メタケイパビリティの展開

仕組／ITメタケイパビリティ	特徴（斜字は強化・移転のポイント、下線は新たに創造）
IT 資源と仕組	<ul style="list-style-type: none"> ・ <u>低コスト ATM 網</u>（大規模・高速ネットワーク、店舗網 → 低コスト ATM を早期展開 → ATM 認知度、売上増）
IT 資源の探索・獲得・蓄積	<ul style="list-style-type: none"> ・ 先進的な技術の獲得力、自社戦略にそった機器、ソフトウェアの独自開発力（移転） Windows ベースの ATM → コスト減、設置面積 勘定系システム → コスト + 商品開発のスピード ・ 大規模 IT インフラの構築力（流用） グループ全体の大規模ネットワークインフラの統合 （情報分析のための大規模データウェアハウス構築、グループ統合のアプリケーションの構築については移転されず）
活動へのリンク	<ul style="list-style-type: none"> ・ 現場を理解した情報システムの企画・導入 綿密な店舗業務の分析 業務の標準化、少ない人数での業務運用（BANKSTAR に業務を合わせる）
ステークホルダーとの調整	<ul style="list-style-type: none"> ・ パートナー企業との強力な関係（移転） NRI：データ伝送、プロジェクト管理、データセンタ NEC：低コスト ATM 開発 ・ 自社でリーダーシップを持って情報システム導入を進める（移転） 金融監督庁との交渉、ネットワークの一本化 ・ コスト意識（移転） 旧来の 3 分の 1 のコスト

最大限活用されている⁽²³⁾。表 4 に IT 資源・IT メタケイパビリティのセブン銀行への展開のポイントを示す。

第 5 次のプラットフォームとして獲得したオープン化技術と、旧来の NEC、NRI だけでなく Microsoft を加えた IT ベンダーとの関係、また第 6 次以降の大規模・高速ネットワークが、セブン-イレブンの物理的資源である店舗と結びつき、3 年で黒字化を達成している。他の新規に創業した銀行が黒字化に苦戦する中、グループの利益の向上にも貢献することとなる。

4. ディスカッション

4.1. 事例分析のまとめ

セブン-イレブンの競争優位は、以下の IT メタケイパビリティに特徴がある。

- (A) ビジネスに有効な新規性の高い技術を他社よりも早く獲得 <IT 資源面>
- (B) 情報の蓄積と情報活用の追求 <IT 資源面、活動リンク面、ステークホルダー面>
- (C) IT ベンダーとの継続的、かつ強い協力関係 <ステークホルダー面>
- (D) 多店舗展開とコスト意識 <ステークホルダー面>

セブン銀行の成功は、(A) 低コスト WindowsATM の開発、高速ネットワーク、(C) 低コスト ATM とシステム運用ノウハウを有する NEC、NRI との関係、(D) 早期 ATM の店舗展

表 5 第 6 次総合店舗情報システムと IT 資源・IT メタケイパビリティのグループ展開

	IT メタ ケイパビリティ	セブン-イレブン ～第 4 次	セブン-イレブン 第 5 次、第 6 次	近接業種への グループ展開	セブン銀行
IT 資源の探索・ 獲得・蓄積	先進的な技術の 獲得力	創業当初より (POS、EOB 等)	成長 (オープン系)	(IT 資源を流用)	移転 (WindowsATM)
	大規模 DWH の 構築	第 2 次、第 3 次より 蓄積、第 4 次で 仮説検証、チーム MD に発展	成長 (地域の情報まで 拡大)	独自	—
	大規模 IT インフラ 構築	創業当初より (VAN 始まる)	成長 (衛星、光)	(IT 資源を流用)	(IT 資源を流用)
	グループ共通アプ リケーション構築	—	—	創造 (基幹系、業態別)	—
活動へのリンク	現場を理解した情 報システムの導入	第 2 次の単品管理 (情報活用面) が 徐々に発展	成長 (情報の使い方は 常に意識)	複写は困難	新たに創造 (簡潔な業務)
	業態別業務の 標準化	—	—	創造 (基幹系、業態別)	—
ステークホルダ ーとの調整	パートナーとの 強力な関係	創業当初から (NEC、NRI 等)	維持	流用	移転 (NEC、NRI 等)
	自社の リーダーシップ	創業当初から	維持	(不明)	移転
	コスト意識	創業当初から	維持	移転	移転

開の貢献が大きい。セブン-イレブンの IT 資源と IT メタケイパビリティが有効に展開（移転）されている。

対する、イトーヨーカ堂は、1982 年以降の業務改革でセブン-イレブンの仕組の移転が進んでいるが、(A) (C) (D) はセブン-イレブンの IT メタケイパビリティの成果である IT 資源を流用しているレベルであり、IT コスト面の成果に限られる。活動へのリンクを必要とする (B) の大規模データウェアハウスを用いた発注業務の見直し、チーム MD の強化については、衣料品から開始し何度か試行するものの、たとえば SPA 型⁽²⁴⁾の衣料専門店と比較すると成功しているとは言い難い状況にある。これは、活動そのものが企業固有のものであるため、近接する業種といっても異なる企業には容易に移転できない可能性がある。表 5 に IT メタケイパビリティの発展経路とグループ展開の状況を示す。

以上、セブン-イレブン、セブン銀行が IT をテコとして競争優位を確立した要因を IT メタケイパビリティの概念を用いて説明することができた。限られた事例の分析であるが、IT を用いた競争優位は、IT メタケイパビリティの貢献が大きいことが理解できる。逆に、IT メタケイパビリティには企業に固定したもので、グループ企業といえども容易に移転することが難しいことがうかがえる。

4.2. インプリケーションと今後の研究課題

先行研究では、企業固有のケイパビリティは、市場での取引が難しいため自社で獲得する必要があるもので、獲得には時間とコストが必要となり、そのため、自社の資産や業務活動との関係も深くなると言われている (Dierickx and Cool, 1989)。また、ケイパビリティは初期のポジションがある経路を通して成長するという考え方がある (Teece et al., 1997)。つまり、組織は既存の資源の制約を受け、組織が将来とる選択肢の自由度が際限なく大きいというわけではない。ケイパビリティの獲得・蓄積には必ずその進化の経路があるということである (Helfat et al., 2007)。仕組、IT メタケイパビリティの分析においては、その経路依存性も同時に考慮する必要がある。

セブン-イレブンにおいては、1978 年のターミナルセブン、1980 年のネットワーク構築、また 1982 年の POS の導入の意思決定が、その後の初期のポジションをベースに IT 資源が成長していく。セブン-イレブンは、その歴史を通じて、IT による効率化とビジネスへの情報の活用が常に意識されており、これらを実現するために先進的な技術の獲得や大規模ネットワークの構築が行われている。これら技術の導入は、他社に一步先んじた IT の活用による競争優位の確立にもつながっていると考えられる。並行して、現場業務の理解が IT 資源と活動間のリンクにつながっており、常に情報の有効活用が促進されている。さらに、当初のアウトソースの方向性、IT による業務負荷の低減が、その後のベンダーとのパートナーシップ、先進的技術の採用、業務への深い関与となってその洗練度を増していく。外部パー

トナーとの強い協力関係、多店舗展開を前提とした高いコスト意識、安定的なシステム運用等、IT が効果を発揮するための強固な IT メタケイパビリティとして IT 資源の獲得・有効化に貢献している。その後のセブン & アイグループにおける IT 資源、IT メタケイパビリティの展開は、セブン-イレブンでの活動を通じて獲得されたものが、2000 年以降のグループ内の競争力の源泉となっている。

セブン銀行での IT 資源・IT メタケイパビリティの展開において、銀行業は異業種であるが、決済専門銀行が以前からの公共料金収納サービスの延長線上にあり、IT 資源（大規模ネットワーク）、IT メタケイパビリティ（低コスト端末の開発等）が企業間で移転（コピー）されており、固有の IT 資源が獲得され企業パフォーマンスに貢献している。なお、代金収納代行サービスの取り組みが成功要因であることから、そもそも ATM の検討はセブン-イレブン内で始まっている⁽²⁵⁾。結果として、IT メタケイパビリティ（IT 資源の獲得力、ステークホルダーの調整力）がうまく企業間で移転されることにより競争優位の獲得に繋がっている。セブン銀行の成功は、過去に蓄積された IT 資源だけでなく、ベンダーも含めた人的交流を前提とした IT メタケイパビリティの移転が順調に進んだからだといえる。

逆に、近接する業種であるイトーヨーカ堂での IT 資源・IT メタケイパビリティの展開においては、基盤的（汎用的）な IT 資源の流用による IT コスト面のシナジーが成果を出している。ただし、80 年代以降のいくつかの仕組（ビジネスノウハウ）の移転による業務パフォーマンスの貢献は認められるものの（共同配送等）、セブン-イレブンほど IT による圧倒的優位性がもたらされているわけではない。特に、情報 IT 資源の活用面（衣料品におけるチーム MD）に難しさがみられる。

つまり、活動リンクの IT メタケイパビリティがうまくイトーヨーカ堂に流用・移転ができていない。活動リンクは企業固有のケイパビリティである可能性が高いと考えられる。セブン銀行では、そもそも仕組自体の移転が意図されないため活動のリンクケイパビリティは必要とされなかったが、イトーヨーカ堂は近接する業種ということで仕組の移転が意図された。その際、IT 資源を企業固有の活動にリンクさせる必要があり、いくつかの仕組は展開がうまくいかなかったのではないかと考えられる。別の視点から、イトーヨーカ堂は IT メタケイパビリティの成果をセブン-イレブンから借用しているため、企業固有の IT メタケイパビリティが企業内に保持されているわけではない。つまり、活動へのリンクのケイパビリティの弱いイトーヨーカ堂は、一部の仕組の移転で失敗したとも考えられる。

IT 面の優位性は、市場から容易に調達できる IT の導入からはもたらされないと言われている。事例の分析を通じ、IT による競争優位の確立のためには、時間をかけて IT メタケイパビリティを経路的に獲得していかなければならないことが理解できる。また、IT メタケイパビリティは企業間で容易に移転できないものも含まれることも確認できた。ただし、実際に IT メタケイパビリティの優位な企業が競争優位に貢献するかどうかはさらに実証的な

研究が必要と考える。本事例研究より、IT メタケイパビリティの今後の可能性が示され、本フレームワークを利用したさらなる研究の深堀が望まれる。

【 注 】

- (1) 差別化システムとは、企業のビジネスシステムから差別化に貢献する RBV で言う資源と関連する活動を抜き出して図式化したもの。さらに、仕組は差別化に直接的に貢献する資源と活動の組み合わせに絞りこんだもの（根来，2004）。
- (2) 向（2011）は、Davenport and Linder（1994）、Weill and Broadbent（1998）、Byrd and Turner（2000）、Weill et al.，（2002）等の先行研究、また IT インフラサービスの事例分析を通じ、3つの IT 資源（1 標準化された H/W、S/W 群、2 企業内で共有されるデータベース群、3 企業内で共通的に利用されるエンタープライズアプリケーション群）と、3つの IT 面の組織能力（4 技術ナレッジ、5 IT 人材のビジネス・ナレッジ、6 IT マネジメント能力）を抽出した。IT 面の組織能力については、本研究にて IT メタケイパビリティとして再定義している。
- (3) IT ベンダーとは、ハードウェアやソフトウェア、また業務アプリケーションを提供する企業、IT アウトソーサーは IT ベンダーが提供する製品を用い、情報システム部門の代わりに情報システムを構築したり運用したりする企業のことを言う。
- (4) セブン-イレブンは、店舗数、店舗当たりの日販で常に業界を大きくリードした業績を維持している。セブン & アイ HLGDS「コーポレートアウトライン 2010」参照。
- (5) 1968 年、イトーヨーカ堂は業界初の大型コンピュータを導入し管理会計、利益管理や予算管理、人事管理などの強力な神経組織づくりを開始する（邊見，2007 P.104）。
- (6) 鈴木（2008）、邊見（2007）より。
- (7) EOB とは、セブン-イレブンの発注端末であるエレクトリック・オーダー・ブックのこと。
- (8) OFC とは店舗経営相談員のこと。一人当たり 8 店舗程度を受け持つ。
- (9) セブン-イレブン「コーポレートアウトライン 2004」より創業当初からの粗利、店舗当たりの日販、在庫回転率の推移が示されている。本資料から、他社に対して 2～3 割程度店舗当たりの日販が高いことがわかる。
- (10) GOT とは、セブン-イレブンの発注端末であるグラフィカル・オーダー・ターミナルのこと。
- (11) 社史（2003）P.69 より。
- (12) 碓井（2009）P.76 より。
- (13) 鈴木氏は当時イトーヨーカ堂の常務取締役開発本部長兼業務改善プロジェクト・リーダー。1992 年にイトーヨーカ堂の社長に就任。
- (14) 森田（2004） PP.93-97 より。
- (15) 森田（2004） PP.216-219、PP.225-226 より。
- (16) 「セブン & アイホールディングス コーポレートアウトライン 2006」より。
- (17) セブン-イレブン「第 6 次総合情報システム」の概要より。（http://www.7andi.com/news/pdf/2006/0525_02.pdf）
- (18) セブン & アイ HLGDS「コーポレートアウトライン 2010」、田中（2006）P.188 より。
- (19) 日経コンピュータ 2008.6.1 号 P.65 より。
- (20) 社史（2003）P.14 より。
- (21) 鈴木（2008）PP.188-194 より。

- (22) 日経ビジネス 2004.3.8 号 P.114、日経情報ストラテジー 2008 年 4 月号 P.57 より。
- (23) 社史 P.49、日経情報ストラテジー 2008 年 4 月号 P.56 より。
- (24) SPA (Specialty store retailer of Private label Apparel) とは「自社オリジナル企画ブランドによるアパレル製造直売専門店」のこと。
- (25) 碓井 (2009) P.143 より。

【参考文献】

- Aral, Sinan and Weill, Peter (2006), “IT Assets, Organizational Capabilities and Firm Performance: Do Resource Allocations and Organizational Differences Explain Performance Variation?”, *MIT CISR Working Paper*, No. 360.
- Barney, J. B. (1991), “Firm resources and sustainable competitive advantage”, *Journal of management*, Vol. 17, No. 1, pp. 99–120.
- Bharadwaj, Anandhi S. (2000), “A Resource-Based Perspective on Information Technology Capability and Firm Performance: An Empirical Investigation”, *MIS Quarterly*, Vol. 24, No. 1, March 2000.
- Brynjolfsson, Erik and McAfee, Andres (2008), “Investing in the IT That Makes a Competitive Difference”, *Harvard Business Review*, Jul–Aug 2008, Vol. 86 Issue 78, pp. 98–107.
- Byrd, Terry Anthony and Turner, Douglas E. (2000), “Measuring the Flexibility of Information Technology Infrastructure: Exploratory Analysis of a Construct”, *Journal of MIS*, Summer 2000, Vol. 17 Issue 1.
- Clemons, Eric K. and Row, Michael C. (1991), “Sustaining IT Advantage: The Role of Structural Differences”, *MIS Quarterly*, Sep 91, Vol. 15 Issue 3.
- Collis, David J. (1994), “RESEARCH NOTE: HOW VALUABLE ARE ORGANIZATIONAL CAPABILITIES”, *Strategic Management Journal*, vol. 15, pp. 143–152.
- Davenport, T. and Linder, J. (1994), “Information management infrastructure: the new competitive weapon”, *Proceedings of the Twenty-Seventh Annual Hawaii International Conference on System Sciences. IV*.
- Dierickx, Ingemar and Cool, Karel (1989), “Asset Stock Accumulation and Sustainability of Competitive Advantage”, *Management Science*, Vol. 35, No. 12, pp. 1504–1511.
- Easterby-Smith, Mark; Lyles, Marjorie A.; Peteraf, Margaret A. (2009), “Dynamic Capabilities Current Debates and Future Directions”, *British Journal of Management*, Vol. 20, Issue s1.
- Grant, Robert M. (1991), “The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation”, *California Management Review*, Spring 91, Vol. 33, Issue 3, pp. 114–135.
- Helfat, C.; Finkelstein, S.; Mitchell, W.; Peteraf, M.; Singh, H.; Teece, D.; Winter, S. (2007), *Dynamic Capabilities: Understanding Strategic Change in Organizations*, Malden, MA: Blackwell.
- 藤本 隆宏, 東京大学 21 世紀 COE ものづくり経営研究センター (2007) 『ものづくり経営学—製造業を超える生産思想』, 光文社新書.
- 邊見敏江 (2007), 『イトーヨーカ堂 成長の源流』, ダイアモンド社.
- 邊見敏江 (2008), 『イトーヨーカ堂 顧客満足の設計図』, ダイアモンド社.
- 株式会社セブン-イレブン・ジャパン社史 (1991), 『終わりになきイノベーション 1973–1991』.

- 株式会社セブン-イレブン・ジャパン社史 (2003),『終わりのなきイノベーション 1991-2003』.
- 川辺信雄 (2003),『新版 セブン-イレブンの経営史』,有斐閣.
- Leonard-Barton, Dorothy. (1992), "CORE CAPABILITIES AND CORE RIGIDITIES: A PARADOX IN MANAGING NEW PRODUCT DEVELOPMENT", *Strategic Management Journal*, Summer 92, Vol. 13.
- Mata, Francisco J.; William L. Fuerst and Jay B. Barney (1995), "Information Technology and Sustained Competitive Advantage: A Resource-Based Analysis", *MIS Quarterly*, Vol. 19, No. 4.
- Melville, Nigel; Kraemer, Kenneth and Gurbaxani, Vijay (2004), "INFORMATION TECHNOLOGY AND ORGANIZATIONAL PERFORMANCE: AN INTEGRATIVE MODEL OF IT BUSINESS VALUE", *MIS Quarterly*, Vol. 28 Issue 2, pp. 283-322.
- 森田克徳 (2004),『争覇の流通イノベーション—ダイエー・イトーヨーカ堂・セブン-イレブン・ジャパンの比較経営行動分析』,慶應義塾大学出版会.
- 向正道 (2009),「ビジネスシステムの発展プロセスにおける『仕組』の進化と資源蓄積」,『商学研究科紀要 69 号』.
- 向正道 (2010),「情報システム視点による差別化システムの拡張—IT/IS と競争優位に関するモデルのレビューと今後の展開—」,『商学研究科紀要 71 号』.
- 向正道 (2011),「競争優位企業の IT インフラサービス整備動向に関する研究」,『商経論集 100 号』.
- Mukai, Masamichi and Negoro, Tatsuyuki (2010), "Contribution of Information Systems to Business Performance as an Embedded Factors of Differentiation Mechanism: A Case Study of Seven-Eleven Japan", *Journal of Japan Society for Information and Management*, Vol. 30, No. 3, pp. 122-133.
- 根来龍之 (2004),「事業戦略と因果モデル」,『早稲田大学 IT 戦略研究所 Working Paper』, No. 6.
- 根来龍之 (2008),「差別化を支える仕組とその維持・強化・変革のシステム」,『富士通総研 経済研究所 ECONOMIC Review』, Vol. 12, No. 4, pp. 4-11.
- 根来龍之, 角田仁 (2009),「差別化システムの維持・革新の仕組に関する研究: ダイナミックビジネスシステム論への展開」,早稲田大学 IT 戦略研究所 Working Paper No. 27.
- 根来龍之, 向正道 (2007),「情報システムの経路依存性に関する研究」『早稲田大学 IT 戦略研究所 Working Paper』, No. 22.
- Pavlou, P. A. and El Sawy, O. A (2006), "From IT leveraging competence to competitive advantage in turbulent environments: The case of new product development", *Information Systems Research*, Vol. 17, Issue 3.
- Powell, Thomas C. and Dent-Micallef, Anne (1997), "INFORMATION TECHNOLOGY AS COMPETITIVE ADVANTAGE: THE ROLE OF HUMAN, BUSINESS, AND TECHNOLOGY RESOURCES", *Strategic Management Journal*, May 97, Vol. 18, Issue 5.
- Ray, Gautam ; Barney, Jay B. and Muhanna, Waleed A. (2004), "CAPABILITIES, BUSINESS PROCESSES, AND COMPETITIVE ADVANTAGE: CHOOSING THE DEPENDENT VARIABLE IN EMPIRICAL TESTS OF THE RESOURC", *Strategic Management Journal*, Jan 2004, Vol. 25, Issue 1.
- Ross, Jeanne W.; Mathis, Cynthia; Beath, Goodhue, Dale L. (1996), "Develop Long-Term Competitiveness through IT Assets", *SLOAN MANAGEMENT REVIEW*, FALL 1996.
- 鈴木敏文 (2008),『挑戦 我がロマン』,日本経済新聞出版社.
- 田中陽 (2006),『セブン-イレブン覇者の奥義』,日本経済新聞社.

- Teece, David J.; Pisano, Gary and Shuen, Amy (1997), "Dynamic capabilities and strategic management", *Strategic Management Journal*, Aug 97, Vol. 18, Issue 7, pp. 509–533.
- Teece, David J. (2007), "Explicating dynamic capabilities the nature and microfoundations of sustainable enterprise performance", *Strategic Management Journal*, Dec 2007, Vol. 28, Issue 13.
- 碓井誠 (2009), 『セブン-イレブン流 サービス・イノベーションの条件』, 日経 BP 社 .
- Weill, Peter and Broadbent, Marianne (1998), *Leveraging the New Infrastructure: How Market Leaders Capitalize on Information Technology*, Harvard Business School Pr.
- Weill, Peter; Subramani, Mani; Broadbent, Marianne (2002), "Building IT Infrastructure for Strategic Agility", *MIT Sloan Management Review*, 2002 Fall.
- Wernerfelt, Birger (1984), "A Resource-based View of the Firm", *Strategic Management Journal*, Apr–Jun 84, Vol. 5, Issue 2, pp. 171–180.
- Winter, Sidney G. (2003), "Understanding Dynamic Capabilities", *Strategic Management Journal*, Vol. 24, Issue 10.
- Zollo, Maurizio and Winter, Sidney G. (2002), "Deliberate Learning and the Evolution of Dynamic Capabilities", *Organization Science*, May/Jun 2002, Vol. 13, Issue 3.

